

GUILHERME CARVALHO LAUER
JOÃO PAULO SOBRAL DE MENEZES

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE
ASSESSORIA E CONSULTORIA EM RH

PROIBIDA A DIVULGAÇÃO

FLORIANÓPOLIS
2002

GUILHERME CARVALHO LAUER
JOÃO PAULO SOBRAL DE MENEZES

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE
ASSESSORIA E CONSULTORIA EM RH

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Profa. Orientadora: Edinice Mei Silva

FLORIANÓPOLIS

2002


GUILHERME CARVALHO LAUER
JOÃO PAULO SOBRAL DE MENEZES

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE
ASSESSORIA E CONSULTORIA EM RH

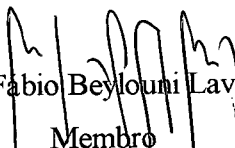
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 02 de setembro de 2002.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágio

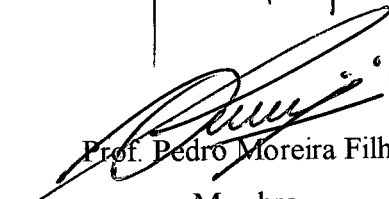
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.ª Edinice Mei Silva
Orientadora



Prof. Fabio Beylouni Lavratti
Membro



Prof. Pedro Moreira Filho
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos Pais, Ana Maria, José Carlos, Arnaldo e Lêda pelo eterno incentivo!

Ao José Renato e à Eduarda, irmão e irmã, pela união na convivência durante todos estes anos.

À Aline, namorada e sócia, pelo companheirismo nos momentos pessoais e profissionais.

À Ação Júnior por ter representado nossos primeiros passos de vida profissional.

À profa. Edinice pela atenção e aconselhamento dispensados durante toda vida acadêmica, em especial nos tempos de Ação Júnior e fim de curso.

Aos amigos que sempre estarão presentes por termos vivido grandes momentos.

Ao mentor e amigo Gilson pelo despertar, por ensinar e acompanhar.

De tudo, ficaram três coisas:

A certeza de que estamos sempre começando...

A certeza de que precisamos continuar...

A certeza de que seremos interrompidos antes de
terminar...

Portanto devemos:

Fazer da interrupção, um caminho novo...

Da queda, um paço de dança...

Do medo, uma escada...

Do sonho, uma ponte...

Da procura, um encontro...

Fernando Sabino

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
RESUMO	9
1 O PROBLEMA	10
1.1 INTRODUÇÃO	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	12
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	12
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	13
2.1 A HISTÓRIA, DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DE PLANO DE NEGÓCIOS	13
2.2 A COMPOSIÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	14
2.2.1 O sumário executivo	15
2.2.2 A empresa	15
2.2.3 O plano de marketing	18
2.2.3.1 Segmentação de mercado	18
2.2.3.2 Análise do ambiente	21
2.2.3.3 Análise do mercado organizacional	22
2.2.3.4 Análise da Concorrência	23
2.2.3.5 Estratégia de Marketing	25
2.2.3.5.1 Produto	26
2.2.3.5.2 Preço	27
2.2.3.5.3 Distribuição	29

2.2.3.5.4 Promoção	31
2.2.4 O plano financeiro	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 TIPO DE PESQUISA	35
3.2 TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	35
4 PLANO DE NEGÓCIOS - ASSESSORIA E CONSULTORIA EM RH	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
6 REFERÊNCIAS	66
7 APÊNDICE	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Bases para segmentação

Figura 2: Cinco fatores que os clientes usam para julgar a qualidade de serviços

Figura 3: O composto das comunicações de marketing para os serviços

Figura 4: Estabelecimentos privados de saúde na região de Florianópolis

Figura 5: Análise da concorrência

RESUMO

LAUER, Guilherme Carvalho. MENEZES, João Paulo Sobral de. **Plano de negócios para uma empresa de assessoria e consultoria em RH**. 74 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho de conclusão de curso refere-se a um plano de negócios para uma empresa de assessoria e consultoria em recursos humanos que tem como diferencial competitivo a atuação de forma segmentada. Inicialmente focando os estabelecimentos privados de saúde da região de Florianópolis, buscando assim ofertar um serviço com alto grau de personalização. O objetivo deste estudo é subsidiar os empreendedores quanto ao planejamento da estrutura organizacional, as estratégias mercadológicas a serem adotadas para que o modelo de negócios tenha êxito, e ainda projetar os resultados financeiros esperados. Quanto à metodologia adotada, o trabalho pode ser classificado como de finalidade prática, utilizando como meios o estudo de caso, acompanhado da pesquisa de campo. Em relação à técnica de coleta de dados, o levantamento de informações de clientela foi realizado através da aplicação de um questionário em setenta e cinco estabelecimentos de saúde dentre os duzentos e trinta e seis identificados, e quanto à análise da concorrência foi feita através da realização de entrevistas semi-estruturadas com doze empresas de porte diversos localizadas todas na região de Florianópolis. Conforme a característica dos dados coletados, estes foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. A essência deste trabalho refere-se à apresentação do plano de negócios, o qual está dividido em três tópicos principais. O primeiro refere-se à empresa, apresentando sua missão, objetivos, a situação planejada desejada e sua descrição geral. Em seguida, o plano de marketing, constituído pela análise de mercado (variáveis ambientais, oportunidades e ameaças, concorrência e clientela) e a estratégia de marketing (produto, preço, distribuição, promoção e serviços ao cliente). Por fim, segue o plano financeiro, o qual demonstra o investimento inicial, projeção das entradas e da estrutura de gastos, DRE, fluxo de caixa e pay-back.

Palavras-chave: plano de negócios, consultoria e recursos humanos

1 O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

Ao longo do curso de Administração muito se buscou despertar o espírito empreendedor dos alunos, aguçando a percepção de necessidades não satisfeitas, ressaltando a idéia de criação de novos produtos e serviços e a importância de novos empreendimentos para a economia e sociedade.

Este foi um dos pilares que originaram a criação deste plano de negócios, a vontade de criar o próprio negócio. A criação de um novo empreendimento exige vários dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração, dentre estes os métodos e procedimentos administrativos, a análise de mercados, o estabelecimento de estratégias, as estruturas e fluxos financeiros, concretizando desta forma um grande desafio para os autores.

Mas em que mercado atuar? O que oferecer? Surge então o segundo pilar que sustenta a elaboração deste plano: a crença de que existe um grande potencial de mercado para o serviço de assessoria e consultoria em recursos humanos no setor privado de saúde, conforme recentes atuações que apontam demanda reprimida. O diferencial competitivo da organização será exatamente a segmentação de mercado, o que permite um conhecimento aprofundado do setor, resultando na oferta de um serviço com alto grau de personalização.

O terceiro e último pilar desta idéia se fundamenta na possibilidade de se desenvolver pessoas para o ambiente organizacional. Acreditando que o sucesso de qualquer organização terá como sustentação a descoberta, capacitação, instrumentalização e acima de tudo o respeito pelos membros que a formam.

Portanto, a vontade de constituir um negócio próprio, a oportunidade de mercado e a possibilidade de trabalhar com o desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional são os aspectos motivacionais para a realização deste trabalho.

Entretanto, em tempos de crescimento acentuado do acirramento na competição empresarial, toda iniciativa empreendedora, bem como a manutenção de negócios já estabelecidos, requer cuidados minuciosos de preparação (ao mesmo tempo em que exigem

agilidade) antes de serem lançadas à prática. Quando se trata de novo entrante buscando posicionar-se a dificuldade é ainda maior, pois há que estar muito bem estruturado internamente, além de atento às práticas dos demais agentes já em operação. Em face a estas características dos tempos atuais e dos fatores motivacionais supracitados, busca-se resposta à questão: qual a estrutura organizacional, as estratégias mercadológicas a serem adotadas e os resultados financeiros esperados para uma organização prestadora de serviços de assessoria e consultoria em recursos humanos (RH) no mercado local de Florianópolis-SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um plano de negócios que apresente o planejamento da estrutura organizacional, das estratégias mercadológicas a serem adotadas e dos resultados financeiros esperados da assessoria e consultoria em RH no mercado local de Florianópolis-SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a organização quanto à:
 - razão de ser (missão e objetivos);
 - estrutura funcional;
 - área de atuação e serviços a serem oferecidos.
- Compor um plano de marketing:
 - ponderar as variáveis econômica, política-legal, tecnológica, demográfica e social;
 - estudar a concorrência;
 - analisar o mercado consumidor potencial;
 - definir o marketing mix;
 - detalhar as estratégias de marketing.

- Estruturar o plano financeiro:
 - investimentos necessários;
 - projeção de receitas e despesas;
 - fluxo de caixa;
 - tempo de retorno do investimento.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como disse VERGARA (1998:30), citando um de seus orientandos, “muito dificilmente um projeto se constitui como um corpo ideal que engloba todos os aspectos e facetas abrangentes da análise de determinado tema”, não sendo diferente com este aqui proposto. O fator tempo exerce influência determinante, os mercados a serem analisados não abrangeram toda consultoria de RH e a fundamentação teórica será tratada como suporte, na contextualização do tema em questão. O foco se volta à parte prática, na definição da organização, pesquisa do mercado, elaboração das estratégias e projeção dos resultados financeiros.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

À administração, enquanto campo de estudo, este trabalho apresenta uma aplicação prática da ferramenta plano de negócios.

A força motriz dos autores é revelada pela busca da iniciativa empresarial autônoma e por identificação (observação participante) de uma debilidade de mercado. Além disso, de tudo que hoje se envolve na economia dos negócios nada deverá ter tamanha notoriedade quanto as pessoas, nem mesmo novas tecnologias, por mais avançadas e revolucionárias que venham a ser. Portanto, cercar-se dos maiores talentos e propiciar um ambiente com as condições adequadas ao desenvolvimento de suas potencialidades passa a ser mandatório.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Ao trabalho de elaboração do plano de negócios precede esta breve análise da literatura corrente sobre o tema, buscando o devido apoio teórico ao desenvolvimento prático.

Vale observar que devido ao ainda incipiente uso da ferramenta plano de negócios na nossa cultura local, tanto empresarial quanto acadêmica, a escassez de bibliografia disponível é algo assustador frente à importância da ferramenta.

2.1 A HISTÓRIA, DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DE PLANO DE NEGÓCIOS

Esta ferramenta possui história breve em nosso país. Foi introduzida no Brasil na década de 80, entretanto, sua aplicabilidade e difusão ainda são insuficientes frente às necessidades de aplicação e aos benefícios gerados. A Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV e a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP são as pioneiras na aplicação da metodologia no sistema de ensino no país, não tendo tido desde então expansão significativa aos demais centros de ensino, exceto em esforços isolados como o Programa Softex apoiado pelo CNPq, e outros com apoios de instituições como Sebrae, Instituto Euvaldo Lodi – IEL e Confederação Nacional da Indústria – CNI.

Alguns setores empresariais, tais quais os de softwares e empreendimentos web, utilizam o plano de negócios de maneira mais difusa. Mas isso se deu inicialmente por uma exigência imposta por investidores, já que estes empreendimentos demandam grandes quantias de capital e envolvem alto grau de risco.

O plano de negócios é por excelência a ferramenta do empreendedor em todos os seus estágios, conforme ressaltam FILION, DOLABELA (2000), indicando um ponto no futuro ao qual se pretende alcançar e apontando quais serão os recursos e as estratégias a serem utilizados para tal. É um processo de validação de uma idéia, através da elaboração de um planejamento detalhado do futuro negócio, respondendo a perguntas como: quem sou, o que faço, como faço,

por que faço, o que quero (do leitor) e para onde vou. Deve ainda ser utilizado de maneira extremamente dinâmica, sendo atualizado periodicamente de acordo com as mudanças no ambiente externo e nas políticas internas da empresa.

O plano de negócios não deve ser visto apenas como um instrumento técnico, ele está “... intrinsecamente vinculado ao seu criador, cujas características pessoais irão determiná-lo e dar-lhe vida, visto que a criação de uma empresa é, essencialmente, um processo humano”. (FILION, DOLABELA, 2000:166)

Além disso, a oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que dizem respeito ao caminho do negócio garante a organização das idéias, a organização da própria empresa, a comunicação eficiente entre os envolvidos, o comprometimento das pessoas-chave quanto ao caminho da empresa, a existência de um instrumento de controle gerencial e de um instrumento poderoso de negociação à obtenção de recursos, sejam de ordem material, pessoal, financeira. (PAVANI, 2000)

Quando se elabora um plano de negócios elimina-se, ou ao menos se diminui, esforços desnecessários, investimentos improdutivos, gastos sem sentido, e também são maximizadas as chances de permanecer em um mercado, criando riqueza, gerando empregos.

FILION, DOLABELA (2000) defendem ainda que a ferramenta plano de negócios deva ser amplamente difundida, à exaustão, até tornar-se algo comum, dominado por todos, pois é da maior utilidade em quase todas as situações, desde a criação de um novo negócio, passando pelo lançamento de um novo produto até a apresentação de uma idéia a terceiros.

2.2 A COMPOSIÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Sendo um instrumento técnico, o plano de negócios tem um corpo estrutural sobre o qual se apóia para apresentar as informações. Não há uma grande diferenciação nas formas das estruturas apresentadas na literatura corrente. Basicamente, compõem-se de quatro partes, sendo o sumário executivo, a empresa, o plano de marketing e o plano financeiro. Cada uma dessas partes será a seguir apresentada mais detalhadamente.

FILION, DOLABELA (2000) observam a importância de se escrever adequadamente o plano, utilizando linguagem simples e sendo bastante objetivo, sintético.

2.2.1 O sumário executivo

Esta parte inicial do plano de negócios é decisiva, pois representa o momento de “venda” da idéia, do negócio, tendo de esclarecer e cativar o leitor. E a leitura do restante do plano vai depender do convencimento apresentado pelo sumário executivo, de que a idéia ou negócio em questão tem potencial, portanto, merece maior atenção aos seus detalhes. Assim, o autor deve concentrar esforços e esmerar-se em sua elaboração.

No sumário executivo estarão sintetizados os diversos módulos do plano. Ele deve oferecer ao leitor, de forma clara e resumida, uma visão geral do negócio, das estratégias propostas e dos principais resultados a serem alcançados. Bem como transmitir que o conceito básico do negócio faz sentido, que a empresa foi cuidadosamente planejada, que o gerenciamento é competente, que existe um mercado bem definido, que a empresa apresenta importantes vantagens competitivas e que as projeções financeiras são realistas. (PAVANI, 2000)

Discriminando, o sumário executivo apresentará um enunciado do projeto, a competência dos responsáveis que possam sugerir o desenvolvimento do negócio, os produtos e serviços da empresa, bem como as tecnologias a serem empregadas, o mercado potencial a ser atingido, os elementos de diferenciação em relação à concorrência que atrairão a preferência do consumidor, a previsão de faturamento e rentabilidade e as demais projeções financeiras (que são importantes itens de controle do negócio), além das necessidades de financiamento.

2.2.2 A empresa

O intuito desta etapa do plano de negócios é apresentar ao leitor qual a razão de existir e como está estruturada a empresa. SALIM (2001) refere-se a esta etapa da seguinte forma: “uma vez bem caracterizada a oportunidade, temos que fazer a formatação ou modelagem do negócio, isto é, dar-lhe forma.” Neste sentido, pode-se dizer que a empresa é a oportunidade de mercado transformada em um modelo de negócio.

Para FILION, DOLABELA (2000), nesta parte do plano são apresentadas as idéias que dão vida à empresa, bem como sua estrutura de funcionamento legal e operacional, abrigando assim os seguintes tópicos:

- Missão;
- Objetivos;
- Estrutura organizacional e legal;
- Síntese das responsabilidades da equipe de dirigentes;
- Plano de operações;
- Parcerias.

Segundo CHURCHILL, PETER (2001), a missão de uma organização é seu propósito, sua razão de ser. FILION, DOLABELA (2000) ressaltam que a missão orienta todas as decisões e ações da empresa, e depois de iniciada a operação é fundamental que todos os colaboradores percebam claramente qual a contribuição de suas atividades para o alcance da missão.

Em relação aos objetivos, CHURCHILL, PETER (2001) afirmam que uma declaração de missão formal permite à empresa desenvolver objetivos organizacionais claros. Esses objetivos descrevem os resultados pretendidos com a realização da missão, como o nível de lucro desejado pela empresa, posição de mercado, reputação, responsabilidade social ou nível de qualidade.

Para STONER (1995), a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Fazendo uma contextualização mais ampla, MONTANA & SHARNOV (1998:158) afirmam que “quando uma ou mais pessoas trabalham juntas para alcançar um resultado em grupo, isto é uma organização. Estabelecidos os objetivos de uma organização, são determinadas as funções que devem ser realizadas. Os requisitos das pessoas são avaliados e são determinados os recursos físicos necessários para alcançar os objetivos. Estes elementos devem então ser coordenados em uma estrutura que ajudará a alcançar os objetivos.”

Ao que refere-se à descrição legal da empresa, PAVANI (2000) apresenta os seguintes itens:

- Nome da empresa: deve estar registrado legalmente antes de abrir o negócio;
- Tipo de empresa: classificar quanto ao tamanho e forma jurídica;
- Localização da empresa;
- Setor ao qual ela pertence;
- Segmento em que opera.

Em relação à forma jurídica, SALIM (2001) classifica a empresa em sociedade de responsabilidade limitada ou sociedade anônima. Na forma jurídica limitada, a empresa necessita de um contrato social que especifica, entre outros pontos, os objetivos da empresa (área de atuação) e a distribuição de capital entre os sócios, pode indicar também as suas funções diretivas e a delegação de poderes que o conjunto de sócios atribui a cada um deles. Está desobrigada de publicar balanço e demais demonstrações financeiras. Já na forma jurídica Sociedade Anônima, a empresa necessita de um estatuto no qual, além da especificação dos objetivos da empresa e o relacionamento entre os acionistas, são instituídas a Diretoria e o Conselho de Administração. Está obrigada a publicar em jornais de grande circulação os balanços e demais demonstrativos financeiros.

Quanto à divisão de responsabilidade, SALIM (2001) diz que é realizada para que os processos possam ser executados de forma ordenada e planejada. Ainda ressalta que isto é feito mesmo nas empresas de pequeno porte, com reduzido número de administradores e empregados, quando alguns podem acumular diversas funções. PAVANI (2000) aponta que o perfil dos gerentes deve combinar habilidades nas áreas técnicas e gerenciais e ainda, que a equipe de gerentes deve estar formada de tal maneira que sirva como suporte e forças das áreas-chave envolvidas com os objetivos e metas.

Os planos operacionais referem-se a como a empresa se organiza em suas rotinas diárias para cumprir seus objetivos.

E as parcerias, conforme definem FILION, DOLABELA (2000), são as conexões estabelecidas com organizações ou pessoas com o objetivo de agregar valor e qualidade aos

produtos/serviços. Elas envolvem colaborações na busca de objetivos e geração de benefícios para todas as partes envolvidas.

2.2.3 O plano de marketing

O plano de marketing apresenta como a organização pretende atingir seus objetivos. Para isto, segundo FILION, DOLABELA (2000), este é constituído por ações em dois momentos: análise previa de mercado e estratégia a ser executada após o início da operação.

Com o mesmo pensamento, CHURCHILL, PETER (2001) definem plano de marketing como sendo documentos criados por organizações para registrar os resultados e conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de marketing e os resultados pretendidos por elas.

Ressaltando a missão da organização, NICKELS, WOOD (1997), enfatizam que um plano de marketing começa com a missão e metas gerais da organização e análise da situação, para então descrever como a organização irá usar o marketing para atingir suas metas e fazer progressos em direção de sua missão.

FILION, DOLABELA (2000) explicam a diferença entre a análise de mercado e estratégia de marketing, as duas etapas chaves de um plano de marketing. A análise está voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e do ambiente em que a empresa irá atuar, tendo por objetivo saber se o negócio é realmente viável. Já na estratégia, faz-se o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos para o mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

2.2.3.1 Segmentação de mercado

Na visão dos profissionais de marketing, o mercado é constituído pelos compradores, e por outro lado, os vendedores formam a indústria. Já para os economistas, o termo mercado significa um grupo de compradores e vendedores que transacionam em torno de um produto ou classe de produto. A idéia de troca origina o conceito de mercado. Ambos diferente do termo original, no qual o termo mercado refere-se ao local onde compradores e vendedores se reúnem para trocar seus bens.

Portanto, no contexto do plano de marketing, CHURCHILL, PETER (2001), definem mercado como sendo indivíduos ou organizações com o desejo e a capacidade de comprar bens ou serviços.

Partindo-se do princípio que em um mercado amplo existem organizações com diferenças nos produtos oferecidos, na estrutura de funcionamento, no setor em que atuam, dentre vários outros fatores, esta diversidade origina um importante questionamento para as empresas: quem nós queremos como clientes? Uma pergunta que diverge da idéia do marketing como tamanho único, ou seja, o marketing de massa.

Para NICKELS, WOOD (1997) marketing de massa é o processo de usar uma estratégia padrão para vender produtos padronizados e fabricados em massa para todos os consumidores do mercado.

Entretanto, ao longo do tempo, o marketing de massa cedeu lugar ao marketing de segmento, o qual valoriza os diferentes grupos de consumidores. Neste sentido, CHURCHILL, PETER (2001) afirmam que segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamento de compra. Seguindo esta mesma idéia, NICKELS, WOOD (1997) definem marketing de segmento como sendo o processo de desenvolver produtos e programas de marketing voltados para as necessidades e desejos específicos dos referidos grupos.

Justificando a segmentação, NICKELS, WOOD (1997) ressaltam que com o tempo é possível tornar-se ainda melhor na satisfação das necessidades dos clientes selecionados, o que confere uma vantagem competitiva para a empresa. Os mesmos autores ainda apresentam quatro benefícios que resultam da segmentação de mercado:

- Oportunidade para construir e fortalecer relacionamento de longo prazo com clientes-chave. Ao oferecer um serviço mais personalizado do que quaisquer rivais nas satisfações das necessidades dos clientes é possível estabelecer um relação duradoura com estes;
- Maior eficiência e eficácia de marketing. É possível alocar os recursos limitados para satisfazer as necessidades do segmento desejado, não se gasta tempo e dinheiro em grupos de clientes não-lucrativos ou inadequados;

- Melhor compreensão do ambiente competitivo de marketing. É possível detectar com mais facilidade novas tendências, problemas potenciais e oportunidades de marketing ao olhar para segmentos, em vez de fazer isso para o mercado inteiro;
- Respostas mais rápidas às necessidades em mutação dos consumidores. A segmentação de mercado ajuda a empresa manter-se atualizada quanto a mudanças em seu mercado-alvo. Pois, ao invés de vender para um vago mercado de massa, trata-se de um grupo bem definido, cujas necessidades podem ser rastreadas e utilizadas para guiar as ações da empresa.

Em relação aos aspectos para realizar a segmentação de mercados organizacionais, CHURCHILL, PETER (2001) apresentam três bases, conforme figura a seguir:

Bases para segmentação	Critérios	Exemplos
Geográfica	Região	Sul, sudeste, centro-oeste, norte e nordeste
	Cidade ou bairro	Abaixo de 5.000 habitantes a 19.000; 20.000 a 49.999; 50.000 a 99.999; 100.000 a 249.999 250.000 a 499.999; 500.000 a 999.999; acima de um milhão
	Taxa de crescimento	Crescimento explosivo, rápido, moderado, lento, em declínio
	Clima	Quente, frio
Tipo de cliente	Tipo de organização	Produtor, intermediário, órgão do governo, outra instituição
	Tamanho da organização	Menos de 50 funcionários, 50 a 99 funcionários; 100 a 499 funcionários; mais de 500 funcionários
	Classificação do setor	Código SIC*
	Lealdade de fonte	Compra de um, dois, três ou quatro ou mais fornecedores
Comportamento do comprador organizacional	Compra média	Menos de R\$ 500; R\$ 500 a R\$ 999; R\$ 1.000 a R\$ 1.999; R\$ 2.000 ou mais
	Frequência de uso	Frequente; médio; esporádico
	Aplicação do produto Critério de compra	Produção; marketing; finanças; administrativo; outra Preço; qualidade; pontualidade; confiabilidade do fornecimento; outro

Figura 1: Bases para segmentação

Fonte: adaptado de J. Peter e James H. Donnelly Jr., A Preface to Marketing Management, 7º ed., Burr Ridge III. 1997, p. 89 e 90

Para McCARTHY, PERREAULT (1997), bons segmentos de mercado atendem aos seguintes critérios:

- Homogeneidade – os consumidores de um segmento devem ser o mais similares possíveis em relação às suas prováveis respostas às variáveis do composto de marketing e à sua dimensão de segmento;
- Substancialidade – o segmento deve ser grande o bastante para ser rentável;
- Operacionalidade – as dimensões do segmento devem ser úteis para identificar os consumidores e para decidir sobre as variáveis do composto de marketing.

Como resultado da segmentação de mercado, a empresa define o seu mercado alvo, o qual LOVELOCK, WRIGHT (2001:26) definem como sendo “o grupo de pessoas ou organizações a cujas necessidades os produtos da empresa são especificamente projetados para atender.”

O mercado-alvo constituirá o foco da organização, ao qual serão direcionados recursos e ações buscando satisfazer a necessidades dos referidos clientes de maneira lucrativa.

2.2.3.2 Análise do ambiente

A busca por mudanças constitui um dos processos fundamentais na formulação de estratégias, pois possibilita a identificação de ameaças e oportunidades para uma organização. Neste contexto, CHURCHILL, PETER (2001) definem análise ambiental como sendo a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados.

Com uma conceituação mais didática, NICKELS, WOOD (1997) referem-se à busca ambiental como sendo o processo de identificar fatores que podem afetar o sucesso do marketing. Já a análise ambiental constitui o processo de interpretar, avaliar e compartilhar a informação a respeito do ambiente com todos os empregados.

KOTLER (1998) ressalta que muitas oportunidades são encontradas pela identificação de tendências, sendo esta uma direção ou sequência de eventos que ocorrem em algum momento e prometem durabilidade.

HALL, citado por CHIAVENATO (1994) diz que o ambiente é constituído por diversas variáveis:

- Variáveis tecnológicas: a tecnologia representa um dos fatores ambientais mais críticos face à profunda influência e ao forte impacto que exerce sobre as empresas, em especial às indústrias. O desenvolvimento tecnológico nos diversos setores costuma acontecer com extrema rapidez, causando enorme impacto sobre o ambiente e às empresas e organizações nele inseridas;
- Variáveis políticas: decorrentes das políticas e critérios decisórios adotados pelo governo federal, estadual e municipal, assim como pelos governos estrangeiros, quando as decisões destes exercerem influência sobre as atividades empresariais;
- Variáveis econômicas: resultantes do contexto econômico geral. O efeito destas variáveis é enorme, determinando muitas vezes o volume de operações das mesmas, o nível de preços e da lucratividade potencial;
- Variáveis legais: é o contexto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial;
- Variáveis sociais: são as pressões sociais e as influências do meio social e cultural sobre as empresas;
- Variáveis demográficas: dizem respeito às características da população, seu crescimento, raça, religião, cor, credo, distribuição demográfica, idade etc.;
- Variáveis ecológicas: definem o quadro físico e natural que cerca externamente a organização.

2.2.3.3 Análise do mercado organizacional

Conforme a natureza do serviço em estudo, os mercados a serem analisados são constituídos por organizações que utilizam o referido serviço para a realização de seus negócios. Referindo-se a este processo, CHURCHILL, PETER (2001) afirmam que as organizações compram bens e serviços para ajudá-las a realizar suas missões.

Fazendo um comparativo, NICKELS, WOOD (1997) afirmam que assim como no marketing para os consumidores, no marketing organizacional o objetivo não é de realizar uma ou duas transações, mas sim nutrir um relacionamento duradouro que beneficie ambas as partes.

WEBSTER, WIND in KOTLER (1998:188) definem compra organizacional como sendo “o processo de tomada de decisão em que as organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços e identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos.”

Em relação às características do mercado organizacional, CHURCHILL, PETER (2001) apresentam as seguintes:

- Os mercados organizacionais são compostos de menos compradores que os mercados consumidores, pela simples razão que em qualquer área existem mais indivíduos (consumidores) do que organizações;
- Os compradores organizacionais tendem a fazer pedidos maiores do que consumidores;
- As pessoas que tomam decisões organizacionais têm de responder a alguma outra pessoa (um chefe ou acionista), portanto, precisam mostrar que suas decisões são boas para a organização. Assim, os compradores organizacionais sabem que precisam tomar decisões altamente racionais, no sentido de custar menos ou de trazer para a organização um retorno maior que outras alternativas.

As compras organizacionais muitas vezes envolvem uma maior interdependência entre comprador e vendedor. Do ponto de vista do vendedor, pelo número relativamente pequeno de compradores, e o tamanho relativamente grande de cada compra. Sob a perspectiva do comprador, muitos tipos de produtos são necessários em uma base contínua.

2.2.3.4 Análise da Concorrência

A competição intensificada é uma marcante característica do atual ambiente organizacional, no qual conhecer os concorrentes constitui um fator crítico para o sucesso. Neste sentido, as empresas devem identificar seus concorrentes e descobrir quais são seus objetivos, forças e fraquezas.

Para KOTLER (1998), pode-se identificar quatro níveis de concorrência, baseados no grau de identificação do produto:

- Concorrência de marca – uma empresa pode ver seus concorrentes como outras empresas que oferecem produtos similares aos mesmos consumidores, a preços similares;
- Concorrência industrial – os concorrentes são vistos como sendo todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produto;
- Concorrência de forma – os concorrentes são vistos de maneira mais ampla, como sendo toda empresa que ofereça produtos que satisfaçam às mesmas necessidades;
- Concorrência genérica – este seria o sentido mais amplo para a definição de concorrentes, pois engloba todas as empresas que concorrem pela mesma quantia monetária.

Quanto aos tipos de concorrência, COBRA (1991) destaca os seguintes:

- Concorrência pura – também conhecida como concorrência perfeita, tem como característica ter um grande número de concorrentes de pequeno porte, com pequena ou nenhuma diferença entre as estratégias adotadas, possibilitando fácil entrada de concorrentes;
- Concorrência monopolista – num mercado caracterizado pela competição à base de monopólios, a imagem individual de várias empresas emerge em termos de clara diferença estratégica. Nessas circunstâncias, o mercado apresenta caracterizadas diferenças de preço, distribuição, produtos e serviços e atividades promocionais, ou pode ser caracterizado ainda por similaridade entre duas ou três variáveis no composto de marketing e variedade em outras;
- Concorrência oligopolista – num ambiente descrito como oligopolístico, o mercado é constituído de poucos e relativamente poucos concorrentes, e provavelmente alguns poucos de pequeno porte. Ressalta-se ainda uma diversidade de estratégias, mas não há grande variação de preço;
- Monopólio – um monopólio é constituído por uma única empresa, existindo muitas vezes restrições legais à entrada de concorrentes. Normalmente os monopólios são regulados pelo governo, até mesmo em termos de preços e distribuição.

2.2.3.5 Estratégia de Marketing

Esta etapa do plano de negócios especifica como a empresa pretende atingir seus objetivos. NICKELS, WOOD (1997) definem estratégia como sendo um resumo de onde você está, para onde quer ir e como irá chegar lá. Portanto, a estratégia de marketing é utilizada para guiar as decisões e ações das pessoas dentro da organização.

Em relação ao setor de serviços, LEONARDO BERRY in LOVELOCK, WRIGHT (2001:187) ressalta que todas as grandes empresas de serviços possuem uma estratégia de serviço clara e conveniente. Elas possuem uma “razão de ser” que anima a organização e define a palavra “serviço”. Uma estratégia de serviço capta aquilo que no serviço fornece valor para os clientes. Para abrir uma trilha para o serviço excelente, os líderes de uma empresa devem definir corretamente aquilo que torna o serviço irresistível. Eles devem acionar e manter uma visão de excelência do serviço, um conjunto de marcos que sinalizam o futuro e mostra o caminho.

Fazendo uma relação entre estratégia e segmento de mercado, LOVELOCK, WRIGHT (2001) apresentam a idéia de foco, que significa o fortalecimento de um composto relativamente estreito de produtos para um determinado segmento de mercado. Os autores ainda enfatizam que este conceito está no cerne de praticamente todas as empresas de serviços bem-sucedidas, que identificam os elementos estrategicamente importantes em suas operações de serviços e neles concentram seus recursos.

Quanto ao alcance do foco de uma empresa, LOVELOCK, WRIGHT (2001) apresentam duas dimensões diferentes – foco de mercado e foco de serviços. O primeiro refere-se à medida na qual a empresa atende a poucos ou muitos clientes e o segundo é medida na qual a empresa oferece poucos ou muitos serviços. Neste sentido, os autores apresentam quatro estratégias básicas de foco que as organizações podem adotar:

- Plenamente focada – fornecem uma classe muito limitada de serviços para um segmento de mercado estreito e específico;

- Foco no mercado – concentram em um segmento estreito do mercado, mas possuem uma classe ampla de serviços;
- Foco no serviço – oferecem uma faixa estreita de serviços para um mercado razoavelmente amplo;
- Sem foco – tentam atender segmentos amplos e fornecem uma margem ampla de serviços.

A estruturação de uma estratégia de marketing abrange os quatro processos universais de marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Estes quatro processos são conhecidos como os 4P's, ou mix de marketing, ou ainda composto de marketing.

KOTLER (1998:97) define composto de marketing como sendo “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.”

2.2.3.5.1 Produto

Um produto pode ser caracterizado como o resultado do esforço de uma empresa para satisfazer a necessidade de seus clientes. Neste sentido, o termo produto para KOTLER (1998) é utilizado tanto para cobrir bens quanto serviços, definindo assim como algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo.

Enfatizando esta mesma idéia, McCARTHY, PERREAULT (1997) explicam a profundidade desta visão afirmando que se o objetivo de uma empresa é satisfazer a necessidades dos consumidores, o serviço pode ser parte desse produto – ou o serviço sozinho pode ser o produto – e deve ser fornecido como parte de um composto total de marketing.

Contudo, vale ressaltar algumas diferenças entre bens e serviços. GRÖNROOS (1993) afirma que na maioria dos serviços, quatro características básicas podem ser identificadas:

- Os serviços são mais ou menos intangíveis – a característica de intangibilidade é provavelmente o critério de serviço mais freqüentemente citado na literatura, pois é normalmente percebido de maneira subjetiva. Entretanto, muitos serviços incluem

elementos altamente tangíveis, como por exemplo, documentos utilizados por uma empresa de despachos;

- Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas;
- Os serviços são, pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente;
- O cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto.

Em relação à estratégia de serviços, a qualidade é um fator crítico de sucesso. LOVELOCK, WRIGHT (2001:102) definem qualidade do serviço como sendo “o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente.”

Na figura a seguir, NICKELS, WOOD (1997) apresentam fatores que os clientes usam para julgar a qualidade dos serviços.

Fator	O que os consumidores estão julgando
Confiabilidade	A empresa é confiável e precisa em todas as ocasiões no fornecimento do serviço conforme prometido?
Capacidade de resposta	O fornecedor de serviço está disposto e é capaz de atender a solicitações e fornece o serviço de forma rápida?
Segurança	Os empregados da empresa são reconhecidamente bons, competentes e confiáveis?
Empatia	O fornecedor cuida do cliente, dando atenção e serviços individualizados?
Tangíveis	Qual a aparência das instalações, pessoal de serviços, equipamentos, materiais e assim por diante?

Figura 2: Cinco fatores que os clientes usam para julgar a qualidade de serviços

Fonte: NICKELS, WOOD (1997: 206)

2.2.3.5.2 Preço

Conceitualmente, CHURCHILL, PETER (2001) definem preço como sendo a quantidade de dinheiro, bens ou serviço que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um

produto. Em relação ao composto de marketing, os autores ressaltam que o preço desempenha dois papéis principais:

- Se a compra será feita e, caso seja, quanto de um produto os consumidores ou organizações comprarão. Em geral, os clientes potenciais procuram um preço que resulte em valor positivo de troca. Eles também podem considerar o preço em relação a ofertas concorrentes;
- Se a comercialização dos produtos será suficientemente lucrativa; mesmo pequenas mudanças de preços podem influenciar drasticamente os lucros.

Com relação aos fundamentos da estratégia de preço, LOVELOCK, WRIGHT (2001:277) descrevem o tripé: custo do fornecedor, a concorrência e o valor para o cliente. Com esta idéia, os autores fazem a seguinte relação:

Os custos que uma empresa necessita recobrar normalmente impõem um preço mínimo, um piso, para uma oferta específica de serviço, e o valor percebido da oferta para os clientes estabelece um máximo, ou teto. O preço cobrado pelos concorrentes para serviços similares ou substitutos normalmente determinam aonde, dentro a faixa que vai do piso ao teto, o preço deve realmente ser estabelecido.

A estratégia de preço usada para determinados produtos deve apoiar os objetivos de marketing, os quais são apresentados por CHURCHILL, PETER (2001) como sendo:

- Segmentação e posicionamento – apoiar os esforços de posicionamento do produto nos mercados-alvo;
- Vendas e lucros – obter o nível desejado de vendas e alcançar o nível projetado de lucros;
- Competitividade – competir em termos de preço relativo ou participação de mercado;
- Sobrevivência – possibilitar a sobrevivência da organização, praticando preços igual ao custo total ou abaixo dele;
- Responsabilidade social – alcançar um padrão de responsabilidade social.

Em relação a colocar em prática a estratégia de preço, LOVELOCK, WRIGHT (2001) apresentam alguns questionamentos que complementam a decisão de o quanto cobrar. São estes:

- Qual deve ser a base de preço? Refere-se à unidade de consumo do serviço adotado, a qual pode ser baseada na conclusão de uma tarefa, no desempenho de serviço, no tempo utilizado na realização da atividade, vinculada ao valor ou relacionada ao consumo de algum bem físico;
- Quando o pagamento deve ser efetuado? Este pode ser feito antes do uso do serviço, depois que este é concluído ou o fornecedor de serviço pode pedir um sinal sendo o saldo restante pago posteriormente;
- Como o pagamento pode ser feito? Refere-se à forma de pagamento do serviço, que pode ser por dinheiro, cheque, cartão, boleto bancário etc.;
- Como os preços devem ser comunicados para o mercado-alvo? Refere-se à como as políticas de preços adotadas pela organização podem ser mais bem comunicadas para os mercados-alvos, as quais devem ser apresentadas de maneiras inteligível e inequívoca.

2.2.3.5.3 Distribuição

O modo como as empresas tornam seus produtos disponíveis envolvem canais de distribuição. Segundo CHURCHILL, PETER (2001), canal de distribuição é uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições que exercem todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa de marketing.

Dependendo da natureza do serviço e do que os clientes valorizam, a estratégia de distribuição pode ser caracterizada pelo cliente ir até a organização para receber o serviço, a organização pode ir até os clientes ou eles podem completar as transações à distancia (por correio ou comunicação eletrônica, por exemplo). Neste contexto, LOVELOCK, WRIGHT (2001) ressaltam que o desafio é selecionar o canal que melhor atenderá às necessidades do segmento-alvo, desde que o preço e outros custos do serviço (inclusive tempo de esforço) se mantenham aceitáveis.

O estudo do cenário de uma empresa é um processo bastante enfatizado por BATESON, HOFFMAN (2001) no que se refere à entrega do serviço. Cenário de serviço é definido por LOVELOCK, WRIGHT (2001:241) como sendo “o estilo e aparência das condições físicas em que clientes e fornecedores de serviços se interagem”. BATESON, HOFFMAN (2001) afirmam que o cenário tem um papel a ser desempenhado na evidência da empresa, coordenando e fornecendo uma estrutura para o processo de entrega do serviço.

Fazendo uma interessante relação entre ambiente físico, modo de execução e identidade da empresa, LOVELOCK, WRIGHT (2001:238) dizem que:

Para um serviço de alto contato, o *design* do ambiente físico e modo pelo qual as tarefas são executadas pelo pessoal de contato com o cliente desempenham, em conjunto, um papel crucial à criação de uma identidade particular para uma empresa de serviço, determinando o caráter da experiência do cliente e aumentando tanto a produtividade como a qualidade.

Complementado o pensamento anterior, BATESON, HOFFMAN (2001) afirmam que para a equipe de contato, o cenário é seu ambiente de trabalho, e sempre condicionará seu comportamento. A importância relativa dada ao consumidor, ao se projetar a evidência e o ambiente, dependerá da oportunidade para usar essa evidência como parte do serviço prestado e para criar uma vantagem competitiva.

Sintetizando o planejamento e configuração da entrega do serviço, LOVELOCK, WRIGHT (2001) alertam para alguns questionamentos:

- Qual deve ser a ordem de vários passos no processo de entrega dos serviços?
- Qual deve ser a natureza do contato entre o fornecedor de serviço e seus clientes?
- Qual deve ser o caráter do processo de serviço em cada passo? (individualizado, coletivo)
- Qual deve ser o protocolo de atendimento; como deve ser a ordem de atendimento aos clientes?
- Que imagens e atmosferas o ambiente de entrega dos serviços (ou cenários de serviços) deve tentar criar?

2.2.3.5.4 Promoção

No composto de marketing, o item promoção refere-se à comunicação. Entre as tarefas atribuídas à comunicação de marketing, inclui-se a parte de informar aos clientes sobre a empresa e seus serviços e persuadi-los quanto aos benefícios das soluções propostas para atender suas necessidades.

Para LAS CASAS (2000) na comunicação há necessidade de se formar uma imagem da empresa, pois a forma pela qual o consumidor a visualiza no momento da necessidade de consumo é determinado pela informação e conceito adquirido.

Reforçando a idéia anterior, e relacionando-a com os serviços, LOVELOCK, WRIGHT (2001; 312) afirmam que:

As ferramentas de comunicação de marketing são particularmente importantes porque, quando sabiamente utilizadas, podem criar imagens fortes e um senso de credibilidade, confiança e tranquilidade. Mediante o uso de marcas nominais, elementos de *design* empresarial facilmente reconhecíveis e cenário de serviços bem montados, as empresas podem dar visibilidade e personalidade a suas intangíveis ofertas de serviços.

LAS CASAS (2000) ressalta que bons serviços são essenciais para o sucesso de qualquer campanha, no sentido de que o esforço promocional é inútil se a empresa não tiver condições de oferecer serviços compatíveis com a imagem ou a mensagem que comunica ao mercado.

Para o sucesso de uma estratégia de comunicação, torna-se fundamental o estabelecimento de objetivos claros e um planejamento bem fundamentado. Quanto aos objetivos, segundo LOVELOCK, WRIGHT (2001; 312), refere-se a maneiras específicas pela qual a comunicação pode ajudar a empresa a alcançar suas metas. Já em relação ao planejamento, os mesmos autores apresentam cinco perguntas norteadoras:

- Quem é o nosso público-alvo?
- O que precisamos comunicar e alcançar?
- Como devemos comunicar isto?
- Onde devemos comunicar isto?
- Quando as comunicações precisam acontecer?

Na figura a seguir apresentam-se os diferentes elementos que constituem o composto de comunicação:

Comunicação Pessoal	Propaganda	Promoção de Vendas	Publicidade/ Relações Públicas	Material Instrutivo	Design Empresarial
Vendas	Rádio e televisão	Amostras	Press releases / kits	Sites na internet	Simbologia
Atendimento ao cliente	Imprensa escrita	Cupons	Entrevistas coletivas a imprensa	Manuais	Decoração interna
Treinamento	Internet	Descontos	Eventos especiais	Folhetos	Veículos
Boca a boca (outros clientes)	Outdoors	Abatimentos em taxas de adesão	Feiras comerciais, exposições	Fitas de áudio e/ou vídeo	Equipamentos
	Displays do varejo	Brindes	Patrocínio	Software/CD-ROM	Papel timbrado
	Cinema/teatro	Promoções		Voice mail	Uniformes
	Telemarketing				
	Mala direta				

Figura 3: O composto das comunicações de marketing para os serviços
Fonte: LOVELOCK, WRIGHT (2001; 303)

Com relação às diversas opções do composto de comunicação, cabe ao profissional de marketing selecionar o composto mais apropriado de elementos de comunicação para transmitir com eficácia e eficiência as mensagens desejadas para o público-alvo.

2.2.4 O plano financeiro

É a consequência de todo o plano de negócios, devendo ser o seu reflexo. A parte financeira do plano compõe-se de um conjunto de informações, controles, planilhas de cálculo e documentos contábeis que informam as previsões referentes à operação do negócio. Tem grande

importância por servir de referência ao controle gerencial, bem como para ser utilizada como ferramenta de análise de crédito por instituições financeiras e também fornecedores.

Será o reflexo das etapas anteriores do plano de negócios, na qual serão alinhados os investimentos, as despesas e custos, as receitas, as entradas e saídas de capital, para fornecer as informações referentes à lucratividade do negócio, tempo de retorno do investimento e outras que virão demonstrar solidez. Todas estas informações geralmente são apresentadas por inúmeras tabelas, nas quais a visualização e compreensão rápida dos números é facilitada, que para serem geradas serão baseadas em diversas hipóteses e pressuposições, pois trata-se de uma empresa nova tendo entrado apenas recentemente em atividade.

A apresentação do plano financeiro pode ser feita também baseada em cenários (otimista, realista e pessimista) para minimização de incertezas, e ainda para períodos de tempo, demonstrando quais serão as possíveis trajetórias a serem percorridas pelo negócio ao longo do tempo. (SIEGEL, 1991)

Os principais elementos contemplados no plano financeiro são: os investimentos iniciais, as estruturas de gastos (despesas e custos) e entradas (receitas), fluxo de caixa, ponto de equilíbrio das operações, taxas de retorno, demonstrações do resultado do exercício e balanço patrimonial, detalhados a seguir.

Os investimentos iniciais, conforme definição do MAKEMONEY (1998), “são os gastos de capital que o empreendedor precisará fazer para viabilizar materialmente o seu negócio”. A compra de máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, os registros e licenças legais, o desenvolvimento de marca e seu respectivo lançamento são exemplos de investimento inicial.

A estrutura de gastos é representada pelos salários, encargos, taxas e impostos, manutenção e conservação, seguro, luz, água, telefone, aluguel, condomínio, materiais de expediente e outros, juros, depreciação etc. Os gastos dividem-se em despesas e custos. Conforme apresenta MARTINS (1996:25-26), “o custo é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços; a despesa é um bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.” Já a estrutura de entradas é representada basicamente pelas receitas, ou seja, “são os recursos financeiros obtidos pela empresa em decorrência de sua atividade operacional, a venda de produtos e serviços.” (MAKEMONEY,

1998) Se o investimento inicial precede a operação do negócio, as estruturas de gastos e entradas referem-se ao seu dia a dia.

O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona todos os ingressos e desembolsos de recursos financeiros realizados pela empresa em determinado período. Desta forma, torna-se possível prognosticar a necessidade de captar empréstimos, ou aplicar excedentes de caixa em operações mais rentáveis. Mais, no curto prazo ele serve para atender a necessidades de capital de giro e no longo prazo para fins de investimento em ativos permanentes. (ZDANOWICZ, 1998) É um medidor dos valores monetários que a empresa recebe e desembolsa, fornecendo seu saldo.

O ponto de equilíbrio surge em determinado nível de atividade, no qual o total dos custos iguala-se à receita total, ou seja, momento em que o lucro é igual a zero. Identificar este ponto significa saber que em nível superior de atividade obter-se-á lucro; em contrapartida, nível inferior de atividade representa prejuízo. (SALIM, 2001)

As taxas de retorno devem ser exibidas para viabilizar uma análise mais apurada do investimento a se realizar no empreendimento. Uma importante taxa é o *payback*, que representa o tempo necessário para a recuperação do investimento inicial empregado, ou seja, será o tempo necessário para que o saldo acumulado do fluxo de caixa se torne nulo e passe a ser positivo (SANVICENTE, 1987).

A demonstração do resultado do exercício (DRE) fornece um resumo financeiro do resultado das operações da empresa durante um determinado período. (GITMAN, 1997) A DRE elenca todas as contas de receita e despesa, auferidas e incorridas em período específico, demonstrando ao final o lucro ou prejuízo.

3 METODOLOGIA

Essa etapa do projeto vem transparecer qual o tipo de pesquisa desenvolvida, bem como quais foram os métodos de trabalho utilizados, tais quais as técnicas de levantamento e análise de informações.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa toma-se como base a taxionomia apresentada por VERGARA (1998), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

A pesquisa desenvolvida teve finalidade prática, caracterizando-se, segundo VERGARA (1998:45), como “aplicada (...), fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não.”

Em relação aos meios empregados, foi um estudo de caso acompanhado de pesquisa de campo. Um estudo de caso, pois segundo GIL (1994) trata-se de um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Quanto à pesquisa de campo, conforme VERGARA (1998), trata-se de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou dispõe de elementos para explicá-lo. Eventualmente também foram utilizados os meios documental e telematizado de investigação.

3.2 TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Uma análise documental foi empregada para obtenção de informações gerais sobre o setor de saúde, utilizando-se de pesquisa realizada em março de 2002 pelo Dieese – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócios Econômicos, sob encomenda do SindSaúde –

Sindicato dos Trabalhadores em Estabelecimentos de Saúde de Florianópolis, que aponta o perfil do trabalhador no setor privado da saúde em Florianópolis e São José.

Para definir a clientela foi utilizado como referencial o Guia Médico – Unimed Florianópolis dos anos de 2001 e 2002. A validade deste único instrumento na definição do universo de clientes justifica-se por uma peculiaridade local, onde quase 100% dos estabelecimentos de saúde são conveniados Unimed, segundo informação da mesma. O universo definido considera apenas os estabelecimentos assistenciais de saúde privados, pois a entrada de pessoal nas instituições públicas ocorre quase que exclusivamente por meio de concurso. O levantamento de informações de clientela foi realizado através da aplicação de um questionário via telefone, em setenta e cinco estabelecimentos de saúde dentre os duzentos e trinta e seis identificados. O número de questionários aplicados foi balizado pelo tempo de aplicação e pela dificuldade de acesso aos respondentes, em sua maioria médicos, e que ocupam seu tempo quase que exclusivamente em consultas e procedimentos técnicos e não em atividades administrativas.

Essencialmente foi utilizada a entrevista como meio de levantamento de dados da concorrência. Entrevista esta, semi-estruturada, partindo de certos questionamentos básicos que interessavam à pesquisa e que, em seguida, ofereceram amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que foram surgindo à medida que se coletavam as informações do entrevistado. (TRIVIÑOS, 1987) As entrevistas foram todas realizadas *in loco*, na sede das empresas pesquisadas. Para identificação dos concorrentes foi utilizada a Lista Classificada Listel – Grande Florianópolis e Sul Catarinense 2002/2003 e listagem fornecida pela ABRH/SC - Associação Brasileira de Recursos Humanos – Santa Catarina, e outros como indicações de profissionais e empresas. O universo pesquisado totalizou 12 empresas de portes diversos.

A técnica da observação foi utilizada, em especial a disfarçada para o caso da concorrência, pois não forneceu transparência alguma quanto aos propósitos da pesquisa. (MATTAR, 1998)

Como a abordagem utilizada foi tanto qualitativa como quantitativa, o tratamento aos dados também foi feito dos dois modos, qualitativo e quantitativo. Os dados qualitativos foram reunidos e codificados, sendo separado cada concorrente individualmente. Em seguida criou-se um quadro comparativo (Apêndice IV) que forneceu um panorama completo do setor. E para os dados quantitativos foi realizada tabulação eletrônica simples e também se aplicaram alguns

cruzamentos para análise de variáveis, conforme consta no Apêndice II. Foi criado um software próprio, especialmente para esta pesquisa, utilizando-se de linguagens de programação e software, tais como HTML, ASPEN e ACCESS. Vale ressaltar que o software desenvolvido será aplicado ainda nas atividades de gerenciamento da organização. Dessa forma, os dados apresentaram-se então de forma mais estruturada, permitindo uma análise crítica mais apurada. (VERGARA, 1998)

4 PLANO DE NEGÓCIOS - ASSESSORIA E CONSULTORIA EM RH

ÍNDICE ANALÍTICO

Sumário executivo

Enunciado do projeto

Competência dos responsáveis

O produto

O mercado potencial – a oportunidade

Elementos de diferenciação

Previsão de vendas

Rentabilidade e projeções financeiras

A empresa

A missão

O objetivo da empresa

Situação planejada/desejada

Descrição geral

Descrição legal

Estrutura organizacional

Síntese das qualificações da equipe dirigente

As parcerias

O plano de marketing

Análise de mercado

Análise das variáveis ambientais

Oportunidades e ameaças

Segmentação e clientela

A concorrência

Estratégia de marketing

Os produtos

Vantagens competitivas

Plano de pesquisa & desenvolvimento

Preço

Distribuição

Promoção

Serviços ao cliente

O plano financeiro

Investimento inicial

Pessoal

Custos & despesas

Receitas

Impostos, taxas e contribuições

Demonstrativo de resultado - DRE

Projeção de fluxo de caixa

Análise de investimento

Sumário executivo

Enunciado do projeto

Este Plano de Negócios tem por objetivo apresentar os aspectos envolvidos na criação e operação de uma empresa de assessoria e consultoria em RH, que terá seu foco inicial voltado para recrutamento, seleção e treinamento. A organização da empresa será simples, de acordo com modernos padrões de racionalização. Os clientes-alvo são empresas do setor privado de saúde, que serão atendidos com o mais alto grau de personalização.

Competência dos responsáveis

A assessoria e consultoria em RH está bem estruturada para aproveitar a oportunidade que se apresenta para seu serviço. Um dos sócios possui experiências administrativas, incluindo formação acadêmica e passagem por outras organizações de portes diversos, e a outra sócia possui conhecimentos sobre gestão de pessoas, formação acadêmica em Psicologia e larga atuação profissional no referido ramo de saúde.

O produto

Os serviços iniciais serão recrutamento, seleção, treinamento e pesquisa de clima e cultura organizacional.

O mercado potencial – a oportunidade

O segmento escolhido para a prestação dos serviços de assessoria e consultoria em RH, composto pelas empresas privadas de saúde apresenta alto potencial. Primeiramente por não existir nenhum prestador deste tipo de serviço atuando de forma segmentada. E segundo pela

grande expansão prevista para a área privada de saúde em função da diminuição da participação do Estado assistencialista no suprimento da saúde pública, e da maior ênfase dada aos cuidados com a saúde, em especial na prevenção.

Elementos de diferenciação

O grande fator de diferenciação é a atuação segmentada, voltada em primeiro momento para as empresas privadas de saúde. Este fator permite que se preste um serviço com o mais alto grau de personalização, facilitando a criação de relacionamentos duradouros ao longo do tempo.

Previsão de vendas

De acordo com a pesquisa de mercado realizada, projeta-se atender três clientes de grande porte no primeiro ano e cinco no segundo, suprimindo soluções continuadas para sua gestão de pessoas. Soma-se também a realização de oito seleções por mês no primeiro ano e doze no segundo em atendimento a diversos outros clientes. O resultado (faturamento) projetado para dois anos é de R\$ 115.200,00.

Rentabilidade e projeções financeiras

Conforme a previsão de vendas definida anteriormente, será possível operar acima do ponto de equilíbrio desde o início. O investimento inicial requerido é de R\$ 8.375,19, e seu tempo estimado de recuperação (payback) é de 9 meses.

A empresa

A missão

Promover o desenvolvimento organizacional através de soluções em gestão de pessoas, tendo como princípio o equilíbrio entre a valorização humana no trabalho e a rentabilidade financeira.

O objetivo da empresa

Tornar-se referência no fornecimento de soluções para gestão de pessoas em organizações empresariais do setor privado de saúde em Florianópolis, em primeiro momento, e posteriormente em outros segmentos organizacionais.

Situação planejada/desejada

Para os próximos doze meses possuir três clientes dentre as dezoito maiores empresas (em número de funcionários) no setor privado de saúde, fornecendo parte de suas soluções na gestão de pessoas e, além destes clientes, prestar oito serviços de recrutamento e seleção por mês.

Descrição geral

Descrição legal

A empresa caracteriza-se como sendo uma sociedade civil por quotas de responsabilidade limitada, a qual possui como sócios João Paulo Sobral de Menezes e Aline Parente de Oliveira, cada um destes com igual número de cotas.

Estrutura organizacional

O quadro de pessoal será inicialmente constituído por quatro pessoas, sendo estas: os dois sócios, uma estagiária de psicologia e uma secretária.

A estrutura organizacional terá como base uma área administrativa e outra técnica. A área administrativa será de responsabilidade de um dos sócios, João Paulo, o qual desenvolverá as atividades referentes à gestão financeira, comercial e marketing. A área técnica será de responsabilidade da sócia Aline, a qual, junto com uma estagiária de psicologia, desenvolverá a prestação direta de serviços aos clientes. E alguns destes serviços também serão desenvolvidos em conjunto pelos sócios.

Com o desenvolvimento da empresa, os sócios planejam trabalhar em uma estrutura matricial, na qual a organização passará a ser caracterizada pela combinação da estrutura funcional e de projetos. Na primeira a divisão de atividades é feita por função, e na segunda as pessoas têm atribuições temporárias.

Síntese das qualificações da equipe dirigente

João Paulo Sobral de Menezes, formando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, foi diretor de projetos da Ação Júnior – Consultoria dos Alunos da UFSC, na qual exerceu atividades relacionadas à gerência de consultorias. Também trabalhou na AmBev com contas a pagar e como analista de vendas. Realizou ainda pesquisas mercadológicas para empresas de Florianópolis e prestou assessorias nas áreas de custos e recursos humanos.

Aline Parente de Oliveira – formanda em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina, trabalhou no Laboratório Médico Santa Luzia no setor de recursos humanos, implantou a célula de RH na Ação Júnior – Consultoria dos Alunos da UFSC, estruturou o setor de RH da Pomifrai Fruticultura S.A. (empresa de porte médio do setor de alimentos) e atualmente presta consultoria e assessoria em RH para empresas do setor de saúde.

As parcerias

A assessoria e consultoria em RH possui uma parceria com duas outras empresas, uma de contabilidade e outra de advocacia, na qual as três organizações compartilham a mesma estrutura física e uma secretária. O objetivo principal é a redução de custos operacionais, basicamente uma parceria de custos.

Para a prestação do serviço de treinamento, a empresa possui como parceira uma profissional de grande experiência na área de capacitação pessoal no setor de saúde.

Planeja-se ainda estabelecer parcerias com instituições de ensino, como universidades, faculdades e escolas técnicas de enfermagem, pois estas organizações são importantes centros de referência na formação de pessoas qualificadas.

O plano de marketing

Análise de mercado

Análise das variáveis ambientais

É difícil identificar um setor no qual atualmente a variável tecnológica não exerça influência; com a empresa em questão não é diferente. O uso de banco de dados e internet tornou-se ferramenta de grande importância no contexto organizacional. O primeiro será utilizado para gerenciamento de cadastros, manipulação de dados sobre clientes atuais ou potenciais, e a internet, através da home-page, será importante meio para divulgação da empresa e captação de currículos.

Com relação aos aspectos demográficos, pode-se apontar o crescimento da população e um aumento na idade desta população. Segundo dados do IBGE, a população da região de Florianópolis passou de 496,584 em 1991 para 665.701 em 2000, e no estado de Santa Catarina a população com idade acima de 60 anos passou 6,8% da população total em 1991 para 8 % em 2000. Nacionalmente, a esperança de vida ao nascer da população experimentou um ganho de 2,6 anos, ao passar de 66,0, em 1991, para 68,6 anos, em 2000. Isso faz com que haja maior demanda por serviços de saúde, o que também aumenta a demanda pelos nossos serviços. Entretanto, uma maior idade da população denota que estejam chegando a tal por terem mais saúde.

Uma maior preocupação com saúde, aspecto este cultural, também faz aumentar a procura por serviços de saúde, especialmente por prevenção.

Os aspectos político-legais têm pouca influência por se tratarem basicamente de leis referentes à tributação. Algo que talvez possa exercer alguma influência seria uma possível alteração na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), flexibilizando-a. Na teoria, isso levaria ao aumento do número de contratações, contudo, o que pode vir a ocorrer na prática é um aumento nas margens de lucro das empresas.

Todavia, a maior influência observada é sócio-econômica. O aspecto terceirização que vem sendo adotado por grande parte das organizações, levando-as a concentrar-se em seu *core business*, cria demanda para outras organizações. Ainda, a diminuição da participação do Estado assistencialista e a precariedade do atendimento de seu Sistema Único de Saúde (SUS) têm fomentado o surgimento de novos estabelecimentos privados de saúde e crescimento dos já existentes. Esse fato pode ser atestado pelo levantamento do DIEESE, que aponta um aumento da ordem de 48% no número de funcionários do setor privado de saúde em Florianópolis e São José nos últimos oito anos. Sendo esse aumento contínuo, não apresentando queda em nenhum dos anos, o salto se deu de 3.369 trabalhadores em 1994 para 5.017 em março de 2002. Outro aspecto favorável, ainda segundo o mesmo levantamento, à assessoria e consultoria em RH, é o alto número de demissões e contratações, com a maior parte dos funcionários possuindo menos de três anos de vínculo empregatício. E mais uma peculiaridade de Florianópolis, centro político e administrativo do Estado, que concentra grande parte de seus postos de trabalho no funcionalismo público, com renda constante, no qual quase todos possuem planos privados de assistência à saúde, retroalimentando a demanda por serviços privados de saúde.

Oportunidades e ameaças

A maior ameaça identificada está na concorrência. São doze empresas atualmente prestando os serviços de recrutamento e seleção na região definida. Parece ser este um número elevado, pois a região considerada não é demasiada grande, nem tampouco concentra elevado número de empresas. Duas concorrentes chamaram atenção. Uma delas, a Boss Fabris, atua de forma muito similar à pretendida e atende algumas empresas no segmento de saúde. A outra, Empregar, por ser única na estratégia de preço adotada e por ter constituído um banco de dados especializado no setor de saúde com 100 candidatos aproximadamente.

As maiores oportunidades vislumbradas estão entre os fatores ambientais apontados anteriormente. O fato de estarem sendo ampliados os estabelecimentos privados de saúde e também estarem novos surgindo por conta da diminuição da participação do Estado assistencialista no suprimento de saúde pública. E também a tendência de terceirização por parte das empresas, mantendo estruturas internas de recursos humanos cada vez mais enxutas. Soma-se

ainda o fato de nenhum dos concorrentes identificados possuir seu foco voltado para algum segmento, em especial a área da saúde.

Segmentação e clientela

Para atuação optou-se por segmentar o mercado por tipo de cliente, classificados no setor de saúde (privado), em um primeiro momento. Serão clientes selecionados, que serão atendidos de forma personalizada. Além disso, esse mercado apresenta excelente potencial de crescimento, conforme pode ser observado anteriormente na análise das variáveis ambientais. A distribuição de clientela se dá conforme apresentado a seguir.

	Hospitais	Clínicas	Laboratórios	Total
Florianópolis	3	164	30	197
São José	1	27	5	33
Biguaçu	-	-	1	1
Palhoça	-	4	1	5
Total	4	195	37	236

Figura 4: Estabelecimentos privados de saúde na região de Florianópolis

Fonte: Guia Médico Unimed 2002

A seguir são apontadas algumas características identificadas na pesquisa de mercado desenvolvida em setenta e cinco destes estabelecimentos, sendo cinquenta e seis clínicas, quatro hospitais e quinze laboratórios. O resultado completo da pesquisa consta no Apêndice II.

- A maioria dos estabelecimentos pesquisados (76%) possui no máximo 20 funcionários, sendo que destes, 77,19% possuem menos de 10 funcionários. Entretanto, todos estes estabelecimentos somados empregam apenas 17,98% dos funcionários.
- As empresas que possuem acima de 20 funcionários representam apenas 24% dos estabelecimentos pesquisados, mas empregam 82,02% dos funcionários.

- A maioria das empresas não possui um setor específico de recursos humanos, em apenas 9,33% existe a referida estrutura. Estes, com exceção de dois estabelecimentos, possuem um ou dois funcionários no setor de recursos humanos.
- Das empresas pesquisadas, 86,67% afirmam que realizam atividades de recrutamento e seleção, 18,46% destes também terceirizam as referidas atividades. E com relação aos estabelecimentos que unicamente têm estas atividades realizadas por terceiros, 27,67% da amostra, em apenas um existe um setor específico de recursos humanos.
- Quanto à avaliação do processo de recrutamento e seleção, este foi predominantemente classificado como “bom”, tanto quando este é realizado na própria empresa como quando desenvolvido por terceiros. Dois critérios foram avaliados no processo: qualidade e agilidade.
- Ao que se refere ao número médio de seleções realizadas, a maioria das empresas (77,33%) realizam até cinco seleções por ano. Ressalta-se que 10,67% das empresas realizam mais de 20 seleções por ano.
- Foi questionado às empresas se possuíam alguns itens relacionados a atividades de recursos humanos. Dentre as respostas das empresas que possuem mais de 20 funcionários (24%), alguns dados devem ser ressaltados: 61,11% não realizam planejamento de pessoal, 33,33% não possuem descrição de cargos e salários, 66,67% não possuem plano de carreira, 66,67% não oferecem programa de recompensa, 55,56% nunca realizaram um estudo de clima e cultura organizacional e 83,33% não possuem um software de gerenciamento de recursos humanos, o que identifica alguns serviços potenciais a serem explorados.

A concorrência

O universo pesquisado totalizou 12 empresas de portes diversos, localizadas todas na região de Florianópolis. Dentre estas empresas, quatro são empresas locais, outras quatro são regionais com filiais pelos Estados do Sul do Brasil, e quatro nacionais de grande porte e bastante tempo de mercado. A seguir serão apresentados os pontos principais em relação à concorrência. Para informações mais detalhadas consultar o Apêndice IV.

O foco das maiores empresas está voltado para temporários (três delas) e terceirizados, e uma delas também tem foco local em promoções e eventos (merchandising). Já as empresas menores, em especial as locais, estão voltadas para o recrutamento e seleção de efetivos, produto definido como entrante para a assessoria e consultoria em RH.

Uma das empresas regionais, a Empregar, possui um diferencial na forma de cobrança. Fornece o serviço de recrutamento e seleção sem ônus algum para a empresa, cobrando do candidato selecionado. Além disso, possui forte área comercial, composta por três pessoas que fazem venda pessoal. Deve merecer especial atenção por ter constituído um banco de dados referente ao setor de saúde, apesar de não possuir nenhum profissional de psicologia. Seu modelo de atuação foi concebido para atender a empresas de pequeno porte, para dar acesso àqueles que não possuem recursos privilegiados. Entretanto, não exclui o atendimento a outras empresas.

Uma das empresas locais merece especial atenção. Possui um modelo de atuação muito similar ao pretendido, a Boss Fabris. Tem longo tempo de mercado (dez anos) e possui alguns clientes no setor de saúde. Possui respeitável quadro de profissionais, com três psicólogas experientes.

A matriz a seguir apresenta os principais aspectos relacionados aos dois concorrentes mais importantes.

	Empregar	Boss Fabris
Pontos fortes	<div>- estrutura comercial</div> <div>- forma de cobrança</div>	<div>- tempo de mercado</div> <div>- qualificação profissional</div>
Pontos fracos	<div>- ausência de pessoal</div> <div>especializado em</div> <div>psicologia</div>	<div>- estrutura comercial</div>

Figura 5: Análise da concorrência

Fonte: Dados Primários

Estratégia de marketing

Os produtos

Inicialmente será ofertado o seguinte portfólio:

- Recrutamento e seleção;
- Acompanhamento pós-admissional;
- Desenvolvimento e implantação de treinamento;
- Pesquisa de clima e cultura organizacional.

Após dois anos de atividade, pretende-se acrescentar os seguintes produtos:

- Recolocação profissional;
- Programa de inclusão de pessoas da terceira idade no mercado de trabalho;
- Programa de inclusão de deficientes físicos no mercado de trabalho.

E mais adiante outros ainda serão adicionados até que se possa fornecer soluções completas para gestão de pessoas nas organizações.

Vantagens competitivas

A grande vantagem competitiva que se tem é a segmentação de mercado adotada, que permite suprir os clientes com atendimento personalizado. Esta forma facilita a construção de relações duradouras ao longo do tempo com clientes-chave.

Planos de pesquisa & desenvolvimento

Como não se trata de indústria, nenhum esforço se justifica para desenvolver produtos. Entretanto, recursos serão destinados para capacitação de pessoas, na participação em eventos correlatos e cursos de formação.

Preço

Para definição do preço a ser cobrado pelos serviços foi utilizado um único fator balizador, o preço praticado pela concorrência. Esta será a estratégia adotada inicialmente até que o tempo de atuação leve à consolidação do diferencial que permitirá alteração do preço.

Para os serviços de recrutamento e seleção o preço estabelecido é de 40% do primeiro salário do funcionário selecionado, a ser pago pela empresa contratante. Por se tratar de serviço, a faixa de preço não tem enorme rigidez. Pode variar tanto para baixo quanto para cima. O serviço de treinamento tem como base referência o preço por hora de R\$ 50,00, determinado por levantamento de custos. E a pesquisa de clima e cultura organizacional fica em torno de R\$ 700,00, variando de acordo com o tamanho da organização.

Distribuição

Quanto a disponibilizar o serviço ao cliente, a estratégia de distribuição utilizar-se-á de três formas. Na primeira o serviço é todo desenvolvido nas instalações da própria empresa, recrutamento e seleção, por exemplo. Na segunda se desenvolve no ambiente do próprio cliente (a empresa vai até ele), como no caso da pesquisa de clima e cultura organizacional. E ainda uma terceira modalidade, desenvolvida em ambiente específico para a atividade, podendo ocorrer fora das instalações da empresa e também do próprio cliente, a exemplo de um treinamento. Mas para quase todos os serviços a forma utilizada para distribuí-lo será mista entre as opções apresentadas anteriormente.

Deve ser apontada ainda a importância do momento de interação do serviço, entre a empresa e o cliente. Os ambientes criados são bastante relevantes. O material de trabalho, a

apresentação pessoal, o cuidado com as instalações físicas onde ocorrerão as interações e outros aspectos serão tratados com extrema atenção.

Promoção

Com relação às diversas opções do composto de comunicação, a assessoria e consultoria em RH optou por estruturar sua estratégia baseada em quatro diferentes critérios. O primeiro e principal critério será a venda pessoal a ser desenvolvida em visitas diretas a clientes potenciais. Outro será o design empresarial, ou seja, a identificação visual da empresa, com logomarca e suas diversas aplicações placa de identificação, papel timbrado, pastas personalizadas. Também relações públicas pela participação em eventos especiais, como feiras e congressos. E por fim o uso da home page.

Serviços ao cliente

Este ponto receberá especial tratamento por ser o mais importante diferencial a ser trabalhado pela assessoria e consultoria em RH. Três momentos serão bastante enfatizados:

- A venda – o cliente receberá uma visita na qual será feita uma apresentação detalhada sobre a organização (expositiva e material impresso), e em seguida buscar-se-á identificar as necessidades, propondo assim alternativas de solução.
- A prestação do serviço – buscar o conhecimento aprofundado e detalhado sobre a organização cliente será um processo indispensável na prestação do serviço, caracterizando assim um momento de grande interação empresa-cliente com o propósito de se atingir o alto grau de personalização e superar expectativas. Durante a execução, o cliente será mantido informado periodicamente sobre o desenvolvimento das atividades. Ao final será apresentado material sobre o passo a passo da execução.
- O pós-venda – após a realização do trabalho será aplicada uma entrevista com a finalidade de levantar a opinião do cliente sobre o serviço prestado, para assim buscar o constante aprimoramento.

Todos esses passos parecem triviais, entretanto, não é uma realidade percebida da atividade e podem vir de fato a se firmarem como grande diferencial na atuação da organização.

O plano financeiro

Por representar um empreendimento de pequeno investimento e não haver necessidade de capital de terceiros, o plano financeiro não apresenta o detalhamento e profundidade usuais dos planos de negócios que buscam financiamentos e/ou envolvem grandes montantes de capital. Foram suprimidas as projeções baseadas em cenários, bem como a taxa interna de retorno, o valor presente líquido, o ponto de equilíbrio e o balanço patrimonial projetado. A seguir apresentam-se os principais números relacionados à organização, que atendem ao propósito de controle gerencial.

INVESTIMENTO INICIAL

Item	Máquinas e equipamentos	Quantidade	Valor unitário - R\$	Subtotal - R\$
1	Computador	2	900	1800
2	Impressora	1	250	250
3	Linha telefônica	1	47,35	47,35
4	Aparelho de telefone	1	29,6	29,6
5	Central telefônica	1	183,3	183,3
6	Banco de dados	1	360	360
Subtotal 1				2670,25

Item	Móveis e utensílios	Quantidade	Valor unitário - R\$	Subtotal - R\$
1	Mesa de escritório	1	180	180
2	Mesa para computador	1	110	110
3	Poltrona	1	164	164
4	Cadeira	2	63	126
5	Armário	1	330	330
6	Divisões internas	1	600	600
Subtotal 2				1510

Item	Registros e Licenças	Quantidade	Valor unitário - R\$	Subtotal - R\$
1	Taxa de constiução e alteração JUCESC	2	28,35	56,7
2	Vistoria	1	31,65	31,65
3	Alvará	1	278,51	278,51
4	Documentacao diversa	1	28,08	28,08
Subtotal 3				394,94

Item	Publicidade	Quantidade	Valor unitário - R\$	Subtotal - R\$
1	Desenvolvimento de marca	1	600	600
2	Papelaria	1	1000	1000
3	Placas de identificação	1	400	400
4	Home-page	1	600	600
Subtotal 4				2600

Item	Capital de giro	Quantidade	Valor unitário - R\$	Subtotal - R\$
1	Capital de giro próprio	1	1200	1200
Subtotal 5				1200
Total do investimento inicial (subtotais 1 + 2 + 3 + 4 + 5)				8375,19

PESSOAL*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Total Ano 1	Mês 13	Mês 24	Total Ano 2
1	Sócios (Pró-labore)	1000	1000	12000	1600	1600	19200
2	Estagiária	250	250	3000	350	350	4200
3	Secretária	83	83	996	100	100	1200
4	Honorários contábeis	50	50	600	50	50	600
5	Terceiros	12	12	144	15	15	180
6	Encargos (INSS + FGTS)	235,79	235,79	2829,48	363,12	363,12	4357,44
Total de pessoal		1630,79	1630,79	19569,48	2478,12	2478,12	29737,44

* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 a 11 e de 14 a 23, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12 e dos meses 13 e 24, respectivamente

CUSTOS & DESPESAS*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Total Ano 1	Mês 13	Mês 24	Total Ano 2
1	Manutenção de equipamentos e instalações	15	15	180	15	15	180
2	Aluguel	233	233	2796	233	233	2796
3	IPTU	15,33	15,33	183,96	15,33	15,33	183,96
4	Energia	25	25	300	30	30	360
5	Água	10,64	10,64	127,68	10,64	10,64	127,68
6	Telefone	120	120	1440	150	150	1800
7	Internet	30	30	360	30	30	360
8	Combustível	80	80	960	120	120	1440
9	Material de escritório	70	70	840	100	100	1200
10	Material de limpeza e copa	15	15	180	15	15	180
11	Eventos - treinamento	80	80	960	120	120	1440
12	Depreciação	74,54	74,54	894,48	74,54	74,54	894,48
13	Outros (2%)	14,38	14,38	172,56	18,88	18,88	226,56
14	Reserva de capital	100	100	1200	120	120	1440
15	CPMF	2,5	2,5	30	3,66	3,66	43,92
Total dos custos & despesas		885,39	885,39	10624,68	1056,05	1056,05	12672,6

* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 a 11 e de 14 a 23, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12 e dos meses 13 e 24, respectivamente

RECEITAS*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Total Ano 1	Mês 13	Mês 24	Total Ano 2
1	Receitas à vista	3700	3700	44400	5900	5900	70800
Total das receitas		3700	3700	44400	5900	5900	70800

* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 a 11 e de 14 a 23, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12 e dos meses 13 e 24, respectivamente

TRIBUTAÇÃO

Item	Descrição	Alíquota	Mês 1	Mês 12	Total Ano 1	Mês 13	Mês 24	Total Ano 2
1	Receitas		3700	3700	44400	5900	5900	70800
2	Impostos							
2,1	PIS	0,65%	24,05	24,05	288,6	38,35	38,35	460,2
2,2	COFINS	3,00%	111	111	1332	177	177	2124
2,3	ISS	5,00%	185	185	2220	295	295	3540
2,4	IRPJ	4,80%	177,6	177,6	2131,2	283,2	283,2	3398,4
2,5	CSSL	1,08%	39,96	39,96	479,52	63,72	63,72	764,64
Total a pagar		14,53%	537,61	537,61	6451,32	857,27	857,27	10287,24

* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 a 11 e de 14 a 23, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12 e dos meses 13 e 24, respectivamente

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Total Ano 1	Mês 13	Mês 24	Total Ano 2
1	Receita	3700	3700	44400	5900	5900	70800
2	Pessoal	1630,79	1630,79	19569,48	2478,12	2478,12	29737,44
3	Custos e despesas	885,39	885,39	10624,68	1056,05	1056,05	12672,6
5	Resultado antes da tributação	1183,82	1183,82	14205,84	2365,83	2365,83	28389,96
6	Tributação	537,61	537,61	6451,32	857,27	857,27	10287,24
Lucro líquido		646,21	646,21	7754,52	1508,56	1508,56	18102,72

* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 a 11 e de 14 a 23, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12 e dos meses 13 e 24, respectivamente

PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA - Ano 1

Item	Descrição	* Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1	Investimento inicial												
	(8375,19)												
2	Saldo de caixa inicial	1200	2020,75	2841,5	3662,25	4483	5303,75	6124,5	6945,25	7766	8586,75	9407,5	10228,25
3	Total de entradas	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700
4	Receita de serviços prestados	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700	3700
5	Total de saídas	2879,25	2879,25	2879,25	2879,25	2879,25	2879,25	2879,25	2879,25	2879,25	2879,25	2879,25	2879,25
5,1	Pessoal	1630,79	1630,79	1630,79	1630,79	1630,79	1630,79	1630,79	1630,79	1630,79	1630,79	1630,79	1630,79
5,2	Custos & despesas	710,85	710,85	710,85	710,85	710,85	710,85	710,85	710,85	710,85	710,85	710,85	710,85
5,3	Tributação	537,61	537,61	537,61	537,61	537,61	537,61	537,61	537,61	537,61	537,61	537,61	537,61
6	Saldo do período	820,75	820,75	820,75	820,75	820,75	820,75	820,75	820,75	820,75	820,75	820,75	820,75
	(8375,19)												
	Fluxo líquido de caixa	2020,75	2841,5	3662,25	4483	5303,75	6124,5	6945,25	7766	8586,75	9407,5	10228,25	11049
	(8375,19)												

* Esta coluna é meramente ilustrativa e este valor demonstra o quanto foi necessário para montar e iniciar as atividades da empresa

PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA - Ano 2

Item	Descrição	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
1	Saldo de caixa inicial	11049	12752,1	14455,2	16158,3	17861,4	19564,5	21267,6	22970,7	24673,8	26376,9	28080	29783,1
2	Total de entradas	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900
3	Receita de serviços prestados	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900
4	Total de saídas	4196,9	4196,9	4196,9	4196,9	4196,9	4196,9	4196,9	4196,9	4196,9	4196,9	4196,9	4196,9
4,1	Pessoal	2478,12	2478,12	2478,12	2478,12	2478,12	2478,12	2478,12	2478,12	2478,12	2478,12	2478,12	2478,12
4,2	Custos & despesas	861,51	861,51	861,51	861,51	861,51	861,51	861,51	861,51	861,51	861,51	861,51	861,51
4,3	Tributação	857,27	857,27	857,27	857,27	857,27	857,27	857,27	857,27	857,27	857,27	857,27	857,27
5	Saldo do período	1703,1	1703,1	1703,1	1703,1	1703,1	1703,1	1703,1	1703,1	1703,1	1703,1	1703,1	1703,1
	Fluxo líquido de caixa	12752,1	14455,2	16158,3	17861,4	19564,5	21267,6	22970,7	24673,8	26376,9	28080	29783,1	31486,2

Análise de investimento

Payback

$$\text{R\$ } 820,75 \text{ P} + \text{R\$ } 1200,00 = \text{R\$ } 8375,19$$

$$\text{P} = 8,742235760$$

$\therefore \text{payback} \cong 9 \text{ meses}$

Ponto de equilíbrio contábil

$$\text{Faturamento} = 44.400,00$$

$$\text{Gastos variáveis} = 6.451,32$$

$$\text{Margem de contribuição} = 37.948,68$$

$$\text{Gastos Fixos} = 30.194,16$$

$$44.400,00 - 6451,32 = 37.948,68$$

$$30.194,16 / 37.948,68 = 0,7957$$

$\therefore \text{PEC} = 35.329,08$, ou seja, para um lucro igual a zero é necessário um faturamento mensal da ordem de R\$ 2.944,09.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado deste trabalho, o desenvolvimento de um plano de negócios possibilitou a prática dos conhecimentos acadêmicos adquiridos no curso de Administração, além de representar uma importante ferramenta estratégica na otimização das potencialidades de sucesso do empreendimento em questão.

Com relação ao conhecimento acadêmico, o desenvolvimento de um plano de negócios exigiu a reflexão e aplicação de vários dos conhecimentos teóricos vivenciados durante a graduação. A estrutura de um plano de negócio (empresa, plano de marketing e plano financeiro) reúne conhecimentos adquiridos em diversas disciplinas do curso de Administração, tais como Criação e Desenvolvimento de Novas Empresas, Administração de marketing, Estratégia Mercadológica, Administração Financeira, Administração de Recursos Humanos, dentre outras.

A aplicação da ferramenta plano de negócios possui um importante papel estratégico no desenvolvimento do empreendimento em questão, pois apresenta com clareza o modelo de negócio, em seus aspectos estruturais, mercadológicos e financeiros, caracterizando um ponto de referencia fundamental na tomada de decisão.

Com relação às informações contidas no plano de negócios, ressalta-se:

- O objeto central do estudo tratou de uma empresa de assessoria e consultoria em recursos humanos que tem como diferencial competitivo a atuação de forma segmentada, inicialmente focando os estabelecimentos privados de saúde da região de Florianópolis, o que permitirá um maior conhecimento do setor e conseqüentemente um serviço com alto grau de personalização;
- O ambiente apresenta atrativos interessantes, como a diminuição da participação do Estado assistencialista no suprimento da saúde pública, a tendência de terceirização das estruturas de recursos humanos, a inexistência de concorrentes com mesmo foco e um mercado carente em soluções de gestão de pessoas que apresenta dezoito empresas interessantes para se atuar;
- A essência da estratégia de marketing será a atuação segmentada com forte ênfase na venda pessoal e a prestação de serviço personalizado, resultado do conhecimento das características do setor de saúde e grande interação com o cliente;

- O plano financeiro expressa uma estrutura de custos enxuta, de uma empresa que trabalha desde o seu início acima do ponto de equilíbrio, com um tempo estimado de recuperação do investimento (R\$ 8.375,19) de 9 meses.

Como limitações do estudo, ressalta-se a pouca bibliografia disponível sobre plano de negócios, apesar da grande importância desta ferramenta para o desenvolvimento de novos empreendimentos no Brasil. Ainda como limitação deste trabalho, aponta-se a dificuldade para se aplicar o questionário com o público alvo, na sua maioria médicos, que ocupam seu tempo predominantemente em consultas e procedimentos técnicos e não em atividades administrativas.

Como a empresa em estudo possui planos de atuar em outros segmentos, sugere-se futuras análises ambientais, estudos sobre a nova clientela, facilitada pelo já desenvolvimento de um software, e projeções de receitas e despesas. Ressaltando-se que estes são processos fundamentais para o real conhecimento do negócio, como também para expansão deste.

Por fim, a ferramenta plano de negócios serve de referência para o andamento do negócio, suas informações mercadológicas devem ser atualizadas periodicamente, e as projeções financeiras confrontadas com a realidade da empresa, representando assim um instrumento dinâmico de apoio para o sucesso do empreendimento.

6 REFERÊNCIAS

BATESON, John E. G., HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 631p.

CHURCHILL, Gilberto A. Jr., PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626p.

COBRA, Marcos. **Plano estrategico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 217p.

FILION, Louis Jacques, DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?** Plano de negócios, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000. 344p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997. 841p.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviço**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 192p.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001. 416p.

MAKEMONEY (software)

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 381p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997. 335p.

McCARTHY, E. Jerone, PERREAULT, Willian D. Jr. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997. 432p.

MONTANA, Patrick J. e SHARNOV Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998. 475p.

NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1997. 468p.

PAVANI, Cláudia. **Plano de negócios**: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000. 202p.

SALIM, César Simões. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 238p.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 238p.

SIEGEL, Eric. **Guia da Ernest&Young para desenvolver o seu plano de negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1991. 221p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998. 335p.

7 APÊNDICE

APÊNDICE I - Questionário para análise do mercado organizacional

APÊNDICE II - Resultado da pesquisa do mercado organizacional

APÊNDICE III - Roteiro de entrevista com a concorrência

APÊNDICE IV - Quadro das características da concorrência

QUESTIONÁRIO – ANÁLISE DO MERCADO ORGANIZACIONAL

»»» PESQUISAR

EMPRESA:

TELEFONE:

CONTATO / FUNÇÃO:

RESPONSÁVEL PELO RH:

TIPO:

- ☐ CLINICA
- ☐ HOSPITAL
- ☐ LABORATÓRIO

A. QUANTOS FUNCIONÁRIOS FAZEM PARTE DA SUA EMPRESA?

- ☐ 1. 1 - 5
- ☐ 2. 6 - 10
- ☐ 3. 11 - 20
- ☐ 4. 21 - 50
- ☐ 5. 51 - 100
- ☐ 6. 101 - 200
- ☐ 7. MAIS 201

B. EXISTE UM SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA SUA EMPRESA?

- ☐ 1. SIM (DESCONSIDERAR QUESTÃO B1)
- ☐ 2. NÃO (RESPONDER B1 E PASSAR PARA D)

☐ B.1 SE NÃO QUEM É O RESPONSÁVEL EM DESENVOLVER AS ATIVIDADES RELACIONADAS AO RH?

C. QUANTOS FUNCIONÁRIOS FAZEM PARTE DO RH DE SUA EMPRESA?

- ☐ 1. 1 FUNC.
- ☐ 2. 2 FUNC.
- ☐ 3. 3 - 5
- ☐ 4. 6 - 10
- ☐ 5. ACIMA DE 10

D. QUAIS DAS ATIVIDADES REFERENTES AO RH A SUA EMPRESA DESENVOLVE?

- ☐ 1. RECRUTAMENTO
- ☐ 2. SELEÇÃO
- ☐ 3. TREINAMENTO
- ☐ 4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
- ☐ 5. ROTINAS REFERENTES AO DEP. PESSOAL

E. A SUA EMPRESA UTILIZA OS SERVIÇOS DE OUTRA EMPRESA PARA DESENVOLVER AS SEGUINTE ATIVIDADES?

- ☐ 1. RECRUTAMENTO, QUAL EMPRESA?
- ☐ 2. SELEÇÃO
- ☐ 3. TREINAMENTO
- ☐ 4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
- ☐ 5. ROTINAS DO DEP. PESSOAL
- ☐ 6. NÃO TERCEIRIZA NENHUMA DAS ATIVIDADES

F. COMO VOCÊ AVALIA A MANEIRA PELA QUAL É REALIZADA AS ATIVIDADES DE RECRUTAMENTO A SELEÇÃO, EM RELAÇÃO AOS SEGUINTE CRITÉRIOS? (RESSALTAR SE ATIVIDADE É REALIZADA PELA PRÓPRIA EMPRESA OU SE É TERCEIRIZADA)

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO POR PESSOAS DA PRÓPRIA EMPRESA

	1. ÓTIMO	2. BOM	3. REGULAR	4. PÉSSIMO
F.1 QUALIDADE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F.2 AGILIDADE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO POR TERCEIROS

	1. ÓTIMO	2. BOM	3. REGULAR	4. PÉSSIMO
F.3 QUALIDADE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F.4 AGILIDADE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G. EM MÉDIA, QUANTAS SELEÇÕES SÃO REALIZADAS POR ANO NA SUA EMPRESA?

-
- ☐ 1. - 1
- ☐ 2. 1 - 5
- ☐ 3. 6 - 10
- ☐ 4. 11 - 20
- ☐ 5. ACIMA DE 20

H. QUAIS DESTES ITENS SUA EMPRESA POSSUI?

- ☐ 1. PLANEJAMENTO DE PESSOAL
- ☐ 5. ESTUDO DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL
- ☐ 2. DESCRIÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS
- ☐ 6. SOFTWARE DE GERENCIAMENTO DE RH
- ☐ 3. PLANO CARREIRA
- ☐ 7. NENHUM DOS ITENS ANTERIORES
- ☐ 4. PROGRAMA DE RECOMPENSA

I.VOCÊ PODERIA FORNECER UM E-MAIL (ENDEREÇO ELETRÔNICO) DE SUA EMPRESA?

OBSERVAÇÕES:

Enviar

limpar

TOTAL DADOS QUANTITATIVOS !!!

TOTAL DE REGISTRO(S) ENCONTRADO(S): = 75
TIPO:

CLINICA: = 56
HOSPITAL: = 4
LABORATÓRIO: = 15

A - QUANTOS FUNCIONÁRIOS FAZEM PARTE DA SUA EMPRESA: TOTAL = 2302

1 - 5: 21
6 - 10: 23
11 - 20: 13
21 - 50: 8
51 - 100: 5
101 - 200: 3
ACIMA DE 201: 2

B - EXISTE UM SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA SUA EMPRESA?

SIM = 7
NÃO = 68

C - QUANTOS FUNCIONÁRIOS FAZEM PARTE DO RH DA SUA EMPRESA: TOTAL = 16

1 FUNC: 3
2 FUNC: 2
3 - 5: 1
6 - 10: 1
ACIMA DE 10: 0

D - QUAIS DAS ATIVIDADES REFERENTES AO RH A SUA EMPRESA DESENVOLVE?

RECRUTAMENTO: 65
SELEÇÃO: 67
TREINAMENTO: 58
AVALIAÇÃO DESEMPENHO: 16
ROTINAS REFERENTES AO DEP. PESSOAL: 12

E - A SUA EMPRESA UTILIZA OS SERVIÇOS DE OUTRA EMPRESA PARA DESENVOLVER AS SEGUINTE ATIVIDADES?

RECRUTAMENTO: 24
SELEÇÃO: 20
TREINAMENTO: 21
AVALIAÇÃO DESEMPENHO: 3
ROTINAS DO DEP. PESSOAL: 60
NÃO TERCEIRIZA NENHUMA DAS ATIVIDADES: 4

F - COMO VOCÊ AVALIA A MANEIRA PELA QUAL É REALIZADA AS ATIVIDADES DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, EM RELAÇÃO AOS SEGUINTE CRITÉRIOS?

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO POR PESSOAS DA PRÓPRIA EMPRESA:

QUALIDADE >>>

ÓTIMO: 11

BOM: 30

REGULAR: 7

PÉSSIMO: 0

AGILIDADE >>>

ÓTIMO: 11

BOM: 29

REGULAR: 6

PÉSSIMO: 1

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REALIZADO POR TERCEIRO:

QUALIDADE >>>

ÓTIMO: 5

BOM: 13

REGULAR: 0

PÉSSIMO: 1

AGILIDADE >>>

ÓTIMO: 8

BOM: 8

REGULAR: 3

PÉSSIMO: 0

G - EM MÉDIA, QUANTAS SELEÇÕES SÃO REALIZADAS POR ANO NA SUA EMPRESA: 617

- 1: 21

1 - 5: 37

6 - 10: 6

11 - 20: 3

ACIMA DE 20: 8

H - QUAIS DESTES ITENS SUA EMPRESA POSSUI?

PLANEJAMENTO DE PESSOAL: 22

DESCRIÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: 37

PLANO DE CARREIRA: 12

PROGRAMA DE RECOMPENSA: 21

ESTUDO DE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: 16

SOFTWARE DE GERENCIAMENTO DE RH: 6

NENHUM DOS ITENS ANTERIORES: 23

Roteiro de entrevista – análise da concorrência

Empresa: _____ Fone: _____

Contato/Função: _____

Home page: _____ E-mail: _____

1. Quais serviços sua empresa oferece?
2. Possui algum foco (especialidade)?
3. Como é realizado o serviço de recrutamento? (fontes / métodos / periodicidade)
4. Como é realizado o processo de seleção? (métodos)
5. Qual o nível de instrução (qualificação) dos selecionados? Há predominância em algum?
6. Qual o número médio de seleções realizadas por mês? Existe alguma sazonalidade?
7. Como é feito o gerenciamento das informações referentes aos candidatos? (banco de dados)
8. Qual o número médio de empresas atendidas? Quais as características destas empresas (porte / localização / ramo de atuação)?
9. Qual o preço dos serviços oferecidos? (especificar recrutamento e seleção)
10. Como é feita a divulgação de sua empresa para os clientes?
11. Há quanto tempo sua empresa está atuando?
12. Qual a formação do quadro de profissionais? (nº de pessoas / qualificações)

